

学校编码: 10384

学 号: 17920081151105



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

A 公司竞争战略分析

The Analysis of Competitive Strategy for Company A

林 双

指导教师姓名: 林志扬 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2011 年 月

论文答辩时间: 2011 年 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2011 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

造纸业是一个与社会生产和人们生活及社会事业进步密切相关的重要产业。中国纸业及其企业正面临其发展方式转变及其结构转型的重大选择。在此背景下,企业如何构建其竞争战略,以形成自身的竞争优势,便成为所有造纸业企业值得引以重视的一个重要问题。本文以 A 公司为对象,以企业竞争战略的成熟理论与相关方法为指导,从规范与实证、理论研究与经验分析相结合的角度,试图为 A 公司设计出一个符合其实际情况、能够有效指导其未来发展实践的竞争战略方案,进而为其他企业的竞争战略研究与设计提供某种有益的理论与方法启示。

本文由七部分内容所组成。第一章,绪论。旨在阐明本课题研究的目的及意义,确定本课题研究的基本思路与内容、方法及其技术路线。第二章,竞争战略理论与方法概述。系统、简要地介绍竞争战略的相关理论及分析规划方法。第三章,A 公司竞争环境分析。分析 A 公司所处的宏观环境和行业环境特点,明确公司的机会和威胁。第四章,A 公司核心竞争力分析。介绍 A 公司的基本情况,分析 A 公司的经营状况,明确公司的优劣势。第五章,A 公司竞争战略选择。通过 SWOT 分析,提出公司竞争战略选择的方向。第六章,A 公司竞争战略实施。通过价值链分析,提出战略实施的举措。第七章,结语。总结本课题研究的主要观点,指出有待进一步研究的主要问题。

本文认为,中国造纸业目前正处于其发展方式转变及其结构转型的关键期。中国纸业发展的机遇和挑战并存,以有利的条件和因素为主导,纸业发展的增长势头依然强劲。近年来,伴随我国经济的持续稳定增长,纸业规模不断扩大,产量持续增加,中高档产品和各类特种纸生产较快增长。但与此同时,纸业的原材料价格风险和纸浆缺口也在加大。因此,中国纸业的进一步发展需要在节能减排、降低污染、提高附加值、产品结构调整、林浆纸一体化、产业积聚等方面做出努力。

鉴于造纸业供应商和纸产品买方的讨价还价能力较强,由规模企业主导的基本格局已经或正在形成,纸的替代品威胁不明显,业内竞争呈加剧发展态势,A

公司作为一家集商务信息用纸研发、生产、销售及综合应用服务于一体的大型纸业上市公司，根据其在生产、产品、技术、营销网络、客户服务方面的明显优势和产能有限、纸浆供应制约明显、复合型人才缺乏的劣势，公司宜选择集中化的竞争战略，并在战略实施上采取进一步加强“核心竞争力”培养和品牌建设，拓展销售渠道，转变定价策略，优化人员配置，加强员工培训，建设企业文化，推动产品创新，与供应商、科研机构、竞争对手建立战略合作等有力措施。

关键词：A 公司 竞争战略 竞争优势

Abstract

The paper industry is an important industry which has close relation to social production, people life and social progress. China paper industry and its company are facing the important choice about changing their developed mode and transforming structure. In this context, how to construct the competition strategy for forming their own competitive advantage becomes an important problem which is notable by all the company in paper industry. In this paper, it chooses company A as object, uses the enterprise competitive strategy mature theory and related methods for guidance, combines the standard and the empirical, theoretical research and experience analysis, and tries to design competitive strategy plan for company A which accord with the actual situation and can guide effectively company to the future development. Then it can provide some beneficial theory and method enlightenment for other enterprise to research and design competitive strategy.

This paper consists of seven parts. Chapter 1 is the introduction. This chapter aims to illustrate the purpose and significance of the research, determines the subject of the basic ideas and research content, method and its technical route. Chapter 2 summarizes competition strategy theory and method. It introduces systemically and briefly the related theory of competitive strategy and analysis planning method. Chapter 3 is company A external competitive environment analysis. It analyses the macro environment and the industrial environment characteristics for company A, and makes company opportunities and threats clear. Chapter 4 is company A core competitiveness analysis. It introduces the basic situation of company A, analyses company A management state, and makes company strength and weakness clear. Chapter 5 is company A competitive strategy choice. By means of SWOT analysis, it puts forward the direction of the competitive strategic choice. Chapter 6 is company A competitive strategy implementation. Through the analysis of the value chain, it puts forward the strategic implement measures. Chapter 7 is conclusion. It sums up the subject research ideas, and points out that the main questions of the further research.

This paper consider that China paper industry is in the key time for changing its developed mode and transforming structure now. The PEST analysis for development

environment of China paper industry show that opportunities and challenges both exist, and advantaged conditions and factors are in leading role. The growth of paper industry remains strong. In recent years, with Chinese economy continually steady growth, the scale of paper industry continues to be expanded, production continually increase, the middle-grade product and all kinds of special paper production grow rapidly. At the same time, the raw material price risk and paper pulp gap is increasing.

Five forces analysis for paper industry shows that suppliers and buyers have strong bargaining power, basic structure leading by Large-scale enterprise is forming, threat of substitution is not obvious, and competition in the field is intensified. Therefore, China paper should make efforts for the further development which include energy conservation, pollution reduction, raising added value, product structure adjustment, paper chain integration, industry accumulation, etc.

A company is a large paper listed company which collects research, production, sales and comprehensive application services of business paper. It has the clear advantage of production, products, technology, marketing network, and customer service, and disadvantage of limited output, restricted pulp supply, and lack of compound talents.

The company should choose competitive strategy of target focus. Then, with strategy implementation, it should take strong measures which includes that strengthen core ability training and brand construction, expand the sales channel, change the pricing strategy, optimize their configuration, strengthen staff training, construct enterprise culture, promote product innovation, and establish strategic cooperative with suppliers, scientific research institution and competitors.

Key words: A company Paper company Competition strategy

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究的目的及意义	2
第三节 研究思路及方法	3
第二章 竞争战略理论与分析规划方法综述	5
第一节 竞争战略及其理论发展	5
第二节 核心竞争力理论	8
第三节 竞争战略分析与规划方法	11
第三章 A 公司外部竞争环境分析	13
第一节 宏观环境分析	13
第二节 公司产业结构分析	17
第四章 A 公司核心竞争力分析	23
第一节 公司及其业务简介	23
第二节 公司组织与经营现状	23
第三节 公司核心竞争力评价与判断	32
第五章 A 公司竞争战略选择	34
第一节 公司 SWOT 分析	34
第二节 公司竞争战略的选择	36
第六章 A 公司竞争战略实施	40
第一节 公司价值链分析	40
第二节 公司竞争战略的实施措施	42
第七章 结 语	50
参考文献.....	52

Contents

Chapter 1 Introduction	1
2.1 Background	1
2.2 Research Purposes and Content	2
2.3 Methods and Structure	3
Chapter 2 Competitive Strategy Theory Review	5
2.1 Competitive Strategy Theory Development	5
2.2 Core Competitiveness Theory	8
2.3 Competitive Strategy Analysis and Planning Method	11
Chapter 3 A Company External Competitive Environment Analysis	13
3.1 Marco-economic Environment Analysis	13
3.2 Industry Structure Analysis	17
Chapter 4 A Company Core Competitiveness Analysis	23
4.1 Company Introduction	23
4.2 Company Present Situation	23
4.3 Valuation of Company Core Competitiveness	32
Chapter 5 A Company Competitive Strategy Choice	34
5.1 SWOT Analysis	34
5.2 Company Competitive Strategy Choice	36
Chapter 6 A Company Competitive Strategy Implementation	40
6.1 Company Value Chain Analysis	40
6.2 Company Competitive Strategy Implementation	42
Chapter 7 Conclusions	50
References	52

第一章 绪论

第一节 研究背景

造纸术是中国古代科学技术四大发明之一。造纸与社会生产和人们生活密切相关，自东汉年间造纸术发明以来，纸张即为传播知识、促进社会进步作出不可磨灭的巨大贡献。造纸业作为一个重要的社会生活与生产的基础产业，在整个经济与社会发展中占有非常重要的地位。

中国目前已成为世界纸生产增长最快、产量最大的国家。2010 年末，全国造纸及纸制品企业总数达到 10261 个，从业人员 148.75 万人，其中造纸业企业 3724 个，从业人员 73.73 万人；全年全国纸浆总产量 2231.91 万吨，比上年增加 15.37%，机制纸及纸板产量和纸制品产量分别达到 10035.7 万吨和 4845.82 万吨，分别比上年增加 6.89%和 23.55%，各为 2005 年的 1.86 和 2.59 倍¹。随着中国经济的平稳快速增长和社会事业的不断发展，纸张需求仍将扩大。预计到 2030 年前后，中国的纸张生产与消费量将超过 2 亿吨水平，中国纸业仍具有巨大的发展潜力。

当前，中国纸张消费仍处于快速增长期。由于中国纸张生产企业众多、规模普遍偏小，生产技能、产能普遍相对落后，原料短缺，能量高耗，纸业领域的激烈竞争无以回避，并以此构成未来时期中国纸业发展的基调和主旋律。

另一方面，中国经济发展又正处于生产方式转变与结构转型的重要时期。在此背景下，中国造纸业作为一个高耗能、高污染、技术水平较低下、产能相对落后的传统产业，其生产方式的根本转变和结构转型也势在必行。节能减排、低污染、高附加值、林浆纸一体化、产业积聚将成为未来期中国纸业发展的关键词。具体而言，一是更加重视废纸和废弃纤维的回收利用，利用废纸和废弃纤维造纸，形成循环经济，以减缓造纸原料缺口的巨大压力；二是林纸浆一体化，加大人工林造林营林力度，大幅增加国内纸浆产量，减少纸浆进口；三是淘汰落后产能，促进纸张生产的相对集中，提高造纸行业的资源利用效率和环保效率；四是大力发展低污染、高附加值、高效益、高科技含量的纸张产品和深加工产品，改进和

¹资料来源：中国造纸协会《中国造纸工业 2010 年度报告》，2011 年 5 月

优化造纸行业产品结构，提高其经济效益及产品与行业的盈利水平。

面对行业节能减排、强化环保、结构调整的巨大压力和激烈的市场竞争，为避免可能出现的类似“劣币驱逐良币”不合理现象，造纸企业应如何选择和构建其竞争战略，以形成其自身的竞争优势，从而实现企业的更好、更快、更为稳健的发展？

这显然是一个严峻的问题，是一个值得所有造纸业企业加以重视并认真研究的问题。

第二节 研究的目的及意义

始于军事领域的“战略”一词，引入到企业，便成为企业战略。企业战略是对企业经营目标、发展方向、业务范围和资源配置等全局性、重大性、长远性问题的谋划与决策和实现这些谋划与决策的方法、路径、重大措施等。企业战略是指导企业经营和发展的纲领，依据其侧重点的不同，分为企业竞争战略和企业发展战略。

企业发展战略则侧重研究企业发展的整体及长远目标，核心问题是资源配置，通过筹划、研究未来的资源配置及其与外部环境的相互作用，指导和解决企业经营发展中的一切重大问题，具体涉及企业的发展基础、发展条件、发展机遇、发展方向、发展步骤及重点和发展措施等问题。而企业竞争战略侧重分析企业参与市场竞争的问题，它是在企业发展战略的指导下，研究企业如何才能形成自己的竞争优势，从而使企业的发展战略目标能效实现。因此，其主要研究涉及的内容包括企业竞争目标的确定、竞争对手分析、竞争策略与竞争手段的确定与应用等具体问题；

本研究以 A 公司为对象，从实证与规范结合角度，具体研究有关于企业和 A 公司的竞争战略所涉及的相关理论与实践问题。

A 公司是一家以造纸为主业的上市公司，成立于 1998 年，纸产品有热敏纸、无碳打印纸、彩色喷墨打印纸、双胶纸等 4 大系列。几年来公司发展迅速，2010 年实现的销售总额已达到 64,387.51 万元人民币¹。

中国经济与产业经过近 30 多年来的快速发展，面对国际经济与科技竞争的

¹ 资料来源：公司 2010 年年报

巨大压力，目前正进入发展方式转变和结构重构的转型阶段。在这样的环境条件下，对于 A 公司应选择何种竞争战略，采取怎样的一些重大措施，以便有效确立企业的竞争优势，使企业得以在激烈的竞争中站稳脚跟，确是值得 A 公司研究与重视的一个重大问题。

本项研究从 A 公司的实际情况出发，通过对公司环境及其内部情况的分析与研究，设计出符合 A 公司实际情况及其发展要求的竞争战略。本项研究及其初步成果具有以下方面的作用及意义：

一是为 A 公司提供一个符合其实际情况、能够有效指导其未来发展实践的竞争战略的解决方案。

二是通过对 A 公司竞争战略的研究与设计，为其他企业的竞争战略研究与设计提供一种有益参考或借鉴。

三是通过对企业竞争战略的实证研究，丰富企业竞争战略设计的理论及方法内容。

第三节 研究思路及方法

一、研究思路及其内容组成

本项研究以 A 公司为对象，运用有关于企业竞争战略的理论和方法，按照发现问题、研究问题、解决问题的基本思路，通过对 A 公司具体分析，包括运用 PEST 分析方法与“五力”模型分析企业外部经营环境，运用价值链分析法分析企业内部资源和能力，运用 SWOT 矩阵分析法综合分析梳理企业内外部条件，从可持续发展和提升企业核心竞争力角度考虑，提出 A 公司竞争战略及其规划方案的设计与构建思路。

本项研究的主要内容有以下部分所组成：

第一章，绪论。阐明本课题研究的目的及意义，确定本课题研究的基本思路与内容、方法及其技术路线。

第二章，竞争战略理论与方法概述。简要、系统地介绍竞争战略的相关理论及分析规划方法，为后面的实证研究提供理论指导及分析规划方法基础。

第三章，A 公司竞争环境分析。分析 A 公司所处的宏观环境和行业环境特点，明确公司的机会和威胁。

第四章，A 公司核心竞争力分析。介绍 A 公司的基本情况，分析 A 公司的经营状况，明确公司的优劣势。

第五章，A 公司竞争战略选择。通过 SWOT 分析，提出公司竞争战略选择的方向。

第六章，A 公司竞争战略实施。通过价值链分析，提出战略实施的举措。

第七章，结语。总结本课题研究的主要观点与结论，指出有待进一步研究的主要问题。

二、研究方法和技术路线

本研究通过典型调研和广泛的文献搜集与归纳分析，按照规范与实证、理论研究与经验分析、比较研究与多学科综合分析相结合的方法，在借鉴国内外已有研究成果的基础上，结合 A 公司的实际情况及现实需要，在对 A 公司内外部情况进行系统、全面的分析研究后，提出 A 公司的竞争战略设计及其实施方案。

本研究的技术路线如图 1-1 所示。

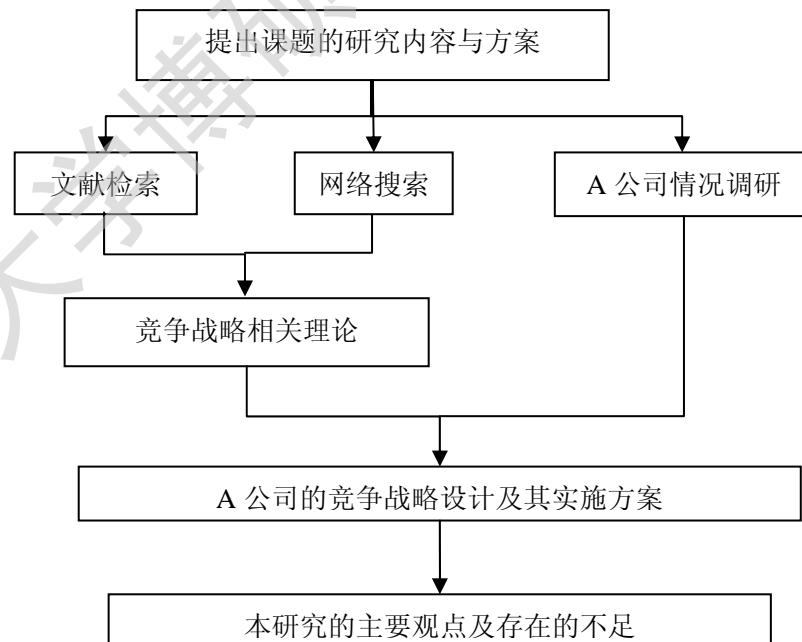


图 1-1 本研究的技术路线

第二章 竞争战略理论与分析规划方法综述

第一节 竞争战略及其理论发展

一、竞争战略含义¹

竞争战略 (Competitive Strategy), 系指企业在与市场竞争力量的抗争中, 能够使企业建立稳固的市场地位, 以获取相对竞争优势, 从而赢得超常投资收益的一种竞争计划与谋略。竞争战略概念, 由美国学者迈克尔·波特 (Michael Porter) 在其 1980 年出版的《竞争战略》一书中首先提出。

竞争战略的基本类型, 按照迈克尔·波特的看法, 具体包括总成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略三种类型。

(一) 总成本领先战略

总成本领先战略, 是指企业通过实现规模经济生产, 在经验基础上尽力降低企业的研发、生产、服务、推销和广告等方面的费用, 从而使得企业在行业中取得成本领先的竞争优势的一种竞争战略。

实现总成本领先战略的重要条件及措施是:

- (1) 企业必须具备先进的生产设备;
- (2) 严格控制企业的费用支出, 全力降低产品成本, 最大限度地减少研发、服务、促销及其他一切费用;
- (3) 大批量生产, 产量符合经济规模的要求;
- (4) 企业产品具有较高的市场占有率;
- (5) 注重对更先进技术、设备的投资, 以便使企业的低成本优势得以保持。

(二) 差异化战略

差异化战略, 是指企业在整个市场范围内根据不同消费者的不同需求, 提供与竞争产品或服务有所差别的独具特色产品或服务的一种战略。产品或服务的独具特色可以体现在产品或服务的设计、技术特性、品牌、形象、服务方式、销售方式、促销手段等的某个或某些方面, 以便形成与众不同并能够赢得部分客户信

¹迈克尔·波特著, 陈小悦译, 竞争战略 (M), 华夏出版社, 2008 年

任的差异和特色。实现差别化战略的主要条件与途径是促使产品的内在和外在因素形成差异化。

(1) 产品内在因素差异化。企业通过加强研发或引进新的技术、配方、工艺等,使其产品得以在技术性能、质量、附加功能等方面形成与竞争对手产品相区别的独特性。

(2) 产品外在因素差异化。利用定价、商标、包装、销售、售后服务等手段及方法,塑造良好的企业产品形象,在营销组合方面形成与竞争对手的明显差异。

(三) 集中化战略

集中化战略,也称“专一化战略”,是指企业集中力量主攻某个细分的特定顾客群或产品线的某个细分区段或某个特定地区市场的一种战略。集中化战略的突出特征是企业集中力量专门服务于总体市场的某个部分,力图以更高的效率、更好的效果为这一部分市场服务,使企业得以超过在更广阔范围内竞争的对手而居于有利的地位。

集中化战略或者能够通过较好满足特定对象的需要而达成与竞争对手的差别化,或者得以在为特定对象的服务中实现其产品的低成本。尽管从整体市场角度看,集中化战略并不能取得低成本或差别化的优势,但确能在其特定的狭窄目标市场中获得低成本和差别化的一种或两种优势。

二、竞争战略理论的兴起与发展

迈克尔·波特提出竞争战略理论之后,热衷于企业竞争战略理论及其分析规划方法研究的研究人员和实际工作人员日趋增多,有关于企业竞争战略理论与分析规划方法的研究成果不断涌现,内容不断充实和丰富。到目前为止,与企业竞争战略直接相关从而成为竞争战略理论重要组成部分的理论已主要有:

(1) 核心能力理论。核心能力,又称“核心竞争力”,由 C. K. 帕汉拉德(C. K. Prahalad)与凯瑞·哈默(Gary Hamel)1990 年发表在《哈佛商业评论》的《公司核心竞争力》一文首先提出。之后,就核心能力问题相继发表的一系列论文中,最具代表意义的论文主要有:兰格路易斯的《能力论》(1992),福斯的《核心能力论》(1993),哈默与哈尼的《企业能力基础竞争论》(1994)等等。

(2) 企业再造理论。这一理论的核心概念是“再造”,含有重构、重组、再

生、新生之意，是美国学者于 20 世纪 90 年代中期提出的一种企业发展与竞争战略的理论。

(3) 学习型组织理论。早在 20 世纪 70 年代，联合国教科文组织即已明确提出创建“学习型社会”目标。1990 年 9 月，美国管理学者彼得·圣洁（Peter M. Senge）发表《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书，标志着学习型组织理论的建立和成熟。

(4) 团队管理理论。以“团队”为核心的企业组织重构及其扁平式过程化管理的模式理论。对团队管理理论作出突出贡献的学者有斯蒂芬·罗宾斯、桑德斯·特洛姆·戴穆斯等。

(5) 危机管理理论。有关于企业危机防范、识别、控制和对危机造成的后果实施处理的方法理论。危机管理理论的代表作有：英国迈克尔·里杰斯的《危机公关》（又名《危机管理》），以色列叶海尔·德罗尔的《逆境中的政策制定》等。近年，国外已将企业问题管理纳入危机管理范畴。所谓问题管理，即对企业存在的问题或危机可能发生的萌芽进行治理的管理活动。

三、竞争战略规划与实施步骤

竞争战略规划与实施，大致包括以下几个基本阶段：

（一）研究与预测

通过研究和预测分析，找出企业竞争面临的主要问题和企业自身的内、外条件因素，进而提出企业建立其稳固地位、获取竞争优势的目标及措施设定。研究与预测分析的范围包括：对市场进行分析与预测，包括对客户、竞争对手、供应商、合作伙伴等进行的调查与研究分析，对技术发展的预测与分析，对替代与被替代产品和前、后向关联产业发展的分析与预测，对企业经营机构及其竞争能力的分析，以及对国家政策的分析，等等。

（二）战略构思与设计

根据竞争面临的主要问题和企业可凭借的内外条件，以及企业为建立其稳固地位、获取竞争优势而做出的目标及措施设定，进行战略设计，提出对策方案。

战略设计与对策方案制定，具体可分为以下 4 个步骤：（1）方案的初步设想；（2）方案设计；（3）方案可行性分析；（4）方案的修正、改进和确立。

（三）战略论证与选择

对战略构思与设计阶段形成的战略方案，需要进行严格的评估分析与论证，

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库